02 | 饿了么上海本土团队和百度外卖北京团队的冲突

2021-10-27 利莹

《超级访谈：对话张雪峰》 课程介绍 >

讲述：吴骏龙、利莹

时长 10:28 大小 9.59M

极客时间：我看过当时饿了么和百度外卖发的组织架构联合的通知，一共 6 项任命，有 4 项是和技术有关的，这是你们稳定百度外卖技术团队的手段吗？

张雪峰：对。因为百度外卖收购价格差不多就 8 亿美金，离他们原先估值差很远，相当于除以 3~4 了，期权一下子就贬值了，所以他们其实是需要安抚的。最主要安抚的倒不是业务团队，主要还是安抚技术团队。有些同学说，钱不是万能的，但至少是对他的尊重，这个有一定道理。

回过头来讲，说直白点，当时稳定团队你至少从钱上要表现出诚意。说个小插曲，在阿里收购我们之后，有一天，新的 CPO 说了一句话，从来没见过像饿了么这样的公司收购一个团队，给出这么好的补偿方案。

极客时间：什么补偿方案？

张雪峰：我们当时一是给兑换期权，应该不是完全 1:N，但更重要的是我们给了现金补偿。当然现金补偿是有限制条件的，比如说一年内不能离职，逐月发给你，相当于就锁定一年不要走，当时这个策略还是相当有效果的。

在宣布收购之前，我们内部其实有激烈讨论，我们要商量 Announcement 上写什么，其实要解决的问题很简单，就是看给北京团队什么地盘，因为钱的尊重问题解决了，接下来和钱一样重要的就是地盘尊重问题了。从业务上讲，大家都是重叠的，也都知道业务很好说，就是先不重合，比如北京以百度外卖销售为主、上海以饿了么销售为主，还是维持现状，大家不变就好。

但是技术团队，我要提前考虑起来，因为我要留住这么多的核心技术人员，其实这一点上我跟公司有些分歧，但最后 CEO、CPO 他们还是支持了我的建议。

我提了一个比较激进的方案。这也是后来上海同学可能心里会感觉有一些失落的地方吧，我把两个很重要的团队：新零售和物流的一号位都给了北京。

关于新零售，我们原来也在做，其实这个是饿了么首先做出来的，就是可以在商超买东西，不光买吃的，还能送卷筒纸，送饮用水，送药，还有送充电线，我们手机充电线一直卖的很好，所以我们叫新零售，现在饿了么和美团都有。在这块业务上，两边都差不多，都有一摊。反正我们开电话会议讨论了很长时间，后来公司也是冒一定风险同意了我这个方案，就是把新零售、物流的一号位给北京的同学。实际上，新零售不止一号位，连整个技术团队都交给了北京。

后来百度的同学也觉得很惊讶，就感觉居然能够给到我们这样的一个地盘，这个可能比钱更重要，我是这么想啊，但实际不一定，没有钱的尊重，可能都走不到地盘尊重这一步。他们的惊讶在于，认为这是根本不可能的，就是当时没有这样的期望值，觉得能不血洗已经不错了，也做好走人的准备了。

极客时间：那上海的新零售团队呢？

张雪峰：后来我们就准备把上海的新零售取消，当然这些同学我们会去安置，当时也走了一些人，事后把整个新零售技术线，全部交给北京，上海团队就等于 Close 掉了。

还有更重要的是，我们把物流一号位经过讨论也交给北京了。虽然两边都有物流团队，但一号位大家是非常在意的，你交给北京很多人就会解读是北京物流做得更好，但其实不完全是这样。这两项任命，就相当于把上海的地盘剥离了很大一块。

上海物流团队的人数跟北京相比还是多的，因为一号位给了北京，上海那个 Leader 差点离职，他说凭啥？他说你这不“丧权辱国”吗？但是从这个谈判来说，你收购了就是你的人，这不是“丧权辱国”。所以我当时坚持做了这件事。

极客时间：为什么要这样坚持？

张雪峰：为了留住北京这个团队，我不管商业上怎么样，Mark 给我两个目标，一，留住技术团队；二，业务上做融合，这个不全是我的目标，后来我们空降了一个 CEO 过去。所以在我能力范围内，用我当时能平衡好的方式，换句话说，即使上海团队有诸多不爽，但我能控住大盘，就这样基本留住了北京技术团队。

极客时间：上海的同学有说过，觉得你太照顾百度外卖的人了，他们其实有点委屈。

张雪峰：是，准备收购的时候，我去过北京，回去后跟上海同学说起，确实有点数落上海同学的味道，我说你们看看你们所在的高级写字楼，下面就是地铁，周围商业繁荣。你们再看北京的同学，在上地办公，四街五街周边，简直就是五线乡镇感觉，最多就是有几栋高楼的乡镇。

我说我在那边骑自行车，尘土飞扬，你们看看百度外卖同学，天之骄子啊，人家技术那么强，在那么恶劣的环境，人家把百度外卖做得那么好。我当时还专门做了一张表格，对比这两个团队，给上海同学们这样说。

但后来上海同学还是怨气很大，感觉我太照顾北京同学。因为他们跟北京同学接触之后，去过上地五街之后，就感觉没你说的有那么多土、外面环境那么恶劣啊。当时链家也在那，隔得很近嘛，就感觉楼都挺不错的。

上海同学说我偏心，还有一块跟 Hackathon 有关。饿了么每年都会举办一次 Hackathon，百度外卖加入进来后，我们要看是在北京还是上海进行决赛，当然老员工们都希望在上海，后来我坚决反对，就拍死了，说必须在北京，你们的差旅费我跟公司去搞定。差旅费并不便宜，因为大部分是上海这边的人，上海参赛的人多，所以大家很不爽。

大伙说我偏心，还有一个细节：每天参赛团队都要提交代码，每天刷评分，只要百度外卖同学上来，我就会在群里鼓掌，上海同学我是一概没有的，类似于这种。在会上我也说人家才多少人，你们丢不丢人，你们是做基础设施的，人家百度外卖的同学都是做业务的，他们做中间件的参赛很少。

回头看，决赛到北京，其实有点劳民伤财，但对于南北一家亲以及两边团队的后续融合，我并不后悔。这方面我们很舍得投入，我也感谢公司，这一届比赛在组织上我也是做了很多努力，有些地方我比较独断专行。

极客时间：你刚说到对两个团队的对比，还做了一张表格，都比较了什么？

张雪峰：我可以发给你，这张表里，百度外卖北京中心叫 TPU，技术就是 T（Technology），P（Produce）是生产，U 就是是 UED，它们是合在一起的，所以叫 TPU。收购百度外卖前，我们有上海研发中心和北京研发中心，当时饿了么的北京研发中心在望京，由史海峰负责。

	北京中心（TPU）	上海中心（上研 + 北研）
公司处境	去年下半年开始各种八卦谣言，产品团队换了几拨，但技术团队面对北京这样的互联网诱惑之都，团队中坚力量基本稳定。	虽然份额略有下降，但整体利好，包括阿里及其他投资方加持、支付宝入口提升等。
周边环境	彩虹大厦地处上地腹区，周边基本就是农村城镇升级版，交通混乱，尘土飞杨，就是找个吃饭喝茶地方也不易；大型商场或购物中心基本看不到，西二旗地铁站就不提了，有点远，机场就更远了，从西北到东北，还不得不绕行北五环。	近铁城市广场、巴黎春天、新世界、798、酒仙桥，两边地铁站都在楼下，两边离机场都不远，交通便利。
公司环境	彩虹大厦，很老的办公楼，前阵子刚经历火灾，好多同学带着口罩写代码；办公室又暗又挤，比近铁南座的拥挤系数高不少；有点感觉穿越回求伯君时代的软件公司，码农的苦，谁又懂?	就算北座这种非互联网公司布局，也比彩虹大厦环境好很多，更不用提南座了。
员工数量	基本每个可对标团队都是上海 HC 一半或更少，却带来了不亚于上海的整体产出，更不用提系统稳定性、工程效率这方面了（百度系传统强项）；今年以来已严控 HC，只能一个人干多个人的活，即使这样，交付速度与质量也没有显著下降。	基本每个可对标团队都是北京 HC double 或更多。
工作装备	Windows、单显，对公司的唯一期待是可以申请双显，写代码会更有效率。如果能有机会配置 Mac，就更好了（真正工程师的质朴）。	Mac 还需要申请？双显公司会不给？没有太空椅？OMG，这么小气的公司还值得我加入吗?
生产环境	类似严控 HC，服务器申请也严控，怎么办？工程师自己想办法压榨性能，省着点用，没办法，很多同学只能想办法把 C/C++ 程序再做优化，PHP 同样如此。	要多少给多少，先不要影响业务及产品交付，性能优化？老子没空，明年再说吧！
系统稳定	根据饿了么监控，三年来只有一起午高峰严重故障，这次也得到了证实，确实只有这一起。	看看验尸会上的累累伤痕、NOC 每周汇总、全员群发邮件，满满都是血泪。
工程效率	没有 NOC、没有监控室，因为不需要，也从来没这么玩过；SOP、互备机制、工具自动化、监控告警都是工程师自己搞定，而工程师也都认为这是自己生意，必须自己负责。	经历了很多故障与事故，近期好歹有些改进，包括 SOP、工具自动化、各产研小 NOC 等；这块我们稍微有些优势的是框架整体还行，相对比较完备，多活也还拿得出手。
技术文化	TPU 沿袭了百度技术驱动文化，真的是工程师说了算，所以也不奇怪为何产品走了一拨又一拨，工程师还是能保证交付速度与质量，因为人家骨子里就是工程师文化啊，工程师也是 PM，对业务相当熟（也有部分原因是被 PM 走了一拨又一拨逼出来的），又有很强的抽象能力，不会出现很多业务反复、产品反复导致的无所适从和大量伤身返工。	我们也希望技术驱动，但即使现在业务说了不算、产品说了不算，技术团队对业务的理解是否真的到位？是否真的可以做到对领域（domain）的高度抽象及可扩展?
员工诉求	如果能配个双屏，这公司太好了；如果能再配个 Mac，夫（工程师）复何求？服务器申请严控？那我想想怎么优化代码！HC 申请严控？那我想想怎么抽象并尽可能重用！	双屏要更大，Mac 要更强劲，服务器最好都是顶配？由奢入俭难啊！

极客时间

这个表格里，可能少数也有夸张成分，就是想和饿了么同学讲包容、换位思考。

极客时间：你觉得百度外卖做的还是很不错的。

张雪峰：其实针对我们外卖行业，我一度也怀疑是个伪需求，真正把伪需求这个“伪”抹掉的，就是百度外卖，因为他们开始做白领市场。

我们和美团一开始都没意识到这个，就做高校的生意，因为对于高校学生来说，培养习惯就一点：价格，但价格恰恰是商业模式双刃剑，尤其是伤害远超过它的收益，所以不能只靠价格血拼。在上海，高校周围也有一些商业区，我们去扫楼，那个商业区的楼是很难扫的，所以我们当时感觉白领市场肯定做不起来。

我们感觉白领看不上外卖，因为那时候还没有现在这么精美的包装，你现在看很多火锅外卖都很精美的，包装就值这个价。但那时候外卖都是白盒子，还被人吐槽说你们造成环境

污染。所以我们跟美团就在高校硬干，你低一块钱，我少 5 毛钱，就血拼，没啥奇招。当然了，全国大网下的无数区域网格精细化运营，极其考验组织能力、运营能力，不是有钱就能砸出稳定市场份额。

外卖一开始做高校市场是绝对亏的，如果我们一直做高校一定死无葬身之地。百度外卖的逻辑其实蛮有道理的，我认为整个行业应该感谢百度外卖。百度外卖做白领，虽然还是亏损，但一下子找到了商业模式，因为客单价上去了。

我跟你说，开餐饮是很苦的，虽然毛利是有 50% 甚至 60%，但是房租、人员成本都是很大开销，所以商户是比较欢迎让别人去配送，就是不要让他们自己去配送，他们想人越少越好。房租和人员成本这两个去掉，之后的毛利可能只有 20% 甚至 15%，另外，平台还有费用，比如：佣金、物流、广告、营销等等。

其实饿了么本质上跟携程是一样的，就是抽佣，但携程客单价多高？虽然机票是薄的，但一般用携程订机票的有相当比例会用携程订酒店。度假就更高了，上万都可能。所以客单价真的是决定命运。你总要找到商业模式，要赚钱的，你可以现在亏，但不能看不到尽头的亏。

一个商业的正循环，一定是要有持续、合理的需求，确实 C 端用户能接受外卖，有这个需求。我自己刚开始感觉外卖可能是伪需求，所以我这人做商业大概率一败涂地。包括 Mark 已经是非常有商业头脑了，但是他一开始也没有铺开做白领。因为白领客单价上去，意味着补贴也要上去。一开始肯定是要砸钱，刚开始，白领砸的钱可能更多。

分享给需要的人，Ta订阅后你可得 20 元现金奖励

生成海报并分享

赞 5 提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 01 | 收购百度外卖："土八路"收购"正规军"

下一篇 03 | 不够果敢带来的内耗

精选留言 (2)

写留言

mossad

2021-10-27

饿了么老员工都是赫曼米勒的椅子

6

漩涡鸣人

2021-10-28

当初是不是太妄自菲薄了，收购百度外卖，被阿里收购，饿了么都应该有心里优势

1